



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV EKONOMIKY**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF ECONOMICS

# STUDIE SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ V NEZISKOVÉ ORGANIZACI

A STUDY OF CUSTOMER SATISFACTION IN A NONPROFIT ORGANIZATION

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**DAVID MORAVČÍK**

**VEDOUcí PRÁCE**

SUPERVISOR

**prof. Ing. MARIE JUROVÁ, CSc.**

BRNO 2015

# **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

**Moravčík David**

---

Ekonomika podniku (6208R020)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

**Studie spokojenosti zákazníků v neziskové organizaci**

v anglickém jazyce:

**A Study of Customer Satisfaction in a Nonprofit Organization**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Popis podnikání neziskové organizace se zaměřením na služby

Cíle řešení

Analýza poskytoivaných služeb organizace

Vyhodnocení teoretických přístupů ke splnění zákaznických požadavků

Návrh spokojenosti zákazníků jednotlivých služeb

Podmínky realizace a přínosy

Závěr

Použitá literatura

Přílohy

Seznam odborné literatury:

CEMPÍREK, V., R. KAMPF a J.ŠIROKÝ. Logistické a přepravní technologie. Pardubice: IJP 2009, 198s. ISBN 978-80-86530-57-4.

FARAHANI, R. Z., S. REZAPOUR a L. KARDAR. Logistics operations and management : concepts and models. 1st ed. Boston: MA : Elsevier, 2011. 469 s. ISBN 978-012-3852-021.

JUROVÁ, M. Obchodní logistika. 2.přepr. a dopl. vyd. Brno: VUT v Brně, FP 2009, s.175, ISBN 978-80-214-3852-1.

LAMBERT, D.M., J.R.STOCK a L.M.ELLRAM. Logistika. Přel.Nevrlá, E. Praha: Computer Press 2006, 589s. ISBN 80-251-0504-0.

PRAŽSKÁ, L., J.JINDRA a kol. Obchodní podnikání. 1.vyd. Praha: Management Press, 1997. 880s. ISBN 80-85943-48-4.

Vedoucí bakalářské práce: prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce je zaměřena na spokojenost zákazníka v neziskové organizaci. V teoretické části jsou definovány základní pojmy týkající se zákazníka, spokojenosti zákazníka a pojmy související s neziskovou organizací. Cílem praktické části je poskytnout návrhy na zvýšení spokojenosti zákazníka v cimbálové muzice.

## **ABSTRACT**

The thesis is focused on customer satisfaction in nonprofit organization. In the theoretical part there are defined basic notions dealing with a customer, customer satisfaction and nonprofit organization. The main aim of the practical part is to provide the proposal to increase the customer satisfaction in a folk music group.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

NEZISKOVÁ ORGANIZACE, CIMBÁLOVÁ MUZIKA, SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKA, ZÁKAZNÍK, SLUŽBY,

## **KEYWORDS**

NON-PROFIT ORGANIZATION, FOLK MUSIC, CUSTOMER SATISFACTION, CUSTOMER, SERVICES

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE**

MORAVČÍK, D. *Studie spokojenosti zákazníků v neziskové organizaci*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 50 s. Vedoucí bakalářské práce prof. Ing. Marie Jurová, CSc..

## **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně pod vedením prof. Ing. Marie Jurové, CSc. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. května 2015

.....

Podpis studenta

## **PODĚKOVÁNÍ**

Děkuji prof. Ing. Marii Jurové, CSc. za odborné vedení bakalářské práce a poskytování rad.

Děkuji členům Cimbálové muziky Babí lom za ochotnou spolupráci.

## Obsah

Úvod .....	9
Vymezení problému a Cíle práce .....	10
Vymezení problému práce .....	10
Cíle práce .....	10
Teoretická Část .....	11
Definice základních pojmů .....	11
Zákazník .....	11
Spokojenost zákazníka .....	12
Faktory ovlivňující spokojenost zákazníka .....	14
Metody měření spokojenosti zákazníka .....	14
SWOT analýza .....	18
Nezisková organizace .....	18
Praktická část .....	22
Analýza současné situace .....	22
Představení společnosti Cimbálová muzika Babí lom .....	22
Vznik Cimbálové muziky Babí lom .....	22
Stanovy občanského sdružení „Cimbálová muzika Babí lom, o.s.“ .....	23
Obsazení Cimbálové muziky Babí lom .....	26
Vlastní činnost Cimbálové muziky Babí lom .....	26
Národopisné zařazení a repertoár Cimbálové muziky Babí lom .....	27
Propagace .....	27
Působení Cimbálové muziky Babí lom .....	28
Konkurence .....	28
Monitorování spokojenosti zákazníka ve společnosti Cimbálová muzika Babí lom .....	30
Definování, kdo je zákazníkem .....	30
Stanovení znaků spokojenosti .....	31
SWOT analýza společnosti Cimbálová muzika Babí lom .....	38
Návrhy a vlastní doporučení .....	39
Závěr .....	46
Seznam použité literatury .....	48
Seznam tabulek .....	49
Seznam obrázků .....	50



## Úvod

V této bakalářské práci se věnuji z širšího teoretického hlediska studii spokojenosti zákazníka v neziskových organizacích. Jako východisko pro svou práci jsem použil definice a objasnění základních pojmů (zákazník, spokojenost zákazníka, nezisková organizace). Jako konkrétní neziskovou organizaci poskytující služby lidem jsem si vybral Cimbálovou muziku Babí lom o.s. Této cimbálové muziky jsem totiž členem a rád bych se zasadil o zvýšení spokojenosti zákazníků.

Svou studii jsem založil na analýze aktuálního stavu společnosti a realizaci průzkumu vah znaků spokojenosti zákazníků, které pomocí formuláře vyplňovali stávající zákazníci této společnosti. Po vyhodnocení analýzy i výsledku průzkum jsem navrhl několik možných řešení zlepšení situace ve společnosti, zvýšení konkurenceschopnosti a zviditelnění v nejširším spektru.

Cimbálová muzika Babí lom se nejčastěji zabývá zakázkami hudební produkce, většinou pro klienty z veřejného sektoru, na kulturních akcích jako jsou plesy, ochutnávky vín, vinobraní, hodové zábavy a další. Mimoto také uskutečňuje zakázky pro klienty ze soukromého sektoru. To jsou například svatby, narozeniny a podobně. Na všech jmenovaných akcích se cimbálová muzika střetává s možnými novými klienty, které svým výstupem může ovlivnit.

Nejdůležitějším cílem společnosti je udržet si stávající zákazníky, hlavně ty, kteří si služby cimbálové muziky objednávají pravidelně, poté až hledání nových klientů. Z tohoto důvodu jsem navrhl, jakým způsobem lze služby zákazníkům zlepšit, případně vytvořit nové služby společnosti zákazníkům.

## **Vymezení problému a Cíle práce**

### **Vymezení problému práce**

Bakalářská práce je rozdělena do dvou hlavních částí – teoretická část a praktická část. V teoretické části jsou definovány základní pojmy týkající se především spokojenosti zákazníka a neziskové organizace. Teoretická část je pak východiskem pro část praktickou.

V praktické části je nejdříve zpracován současný stav neziskové organizace, a to konkrétně Cimbálové muziky Babí lom o.s. Na základě vyhodnocení hodnot vycházejících z průzkumu vah znaků spokojenosti zákazníků v této cimbálové muzice jsou pak nabídnuty návrhy a opatření, které mohou přispět ke zlepšení situace a zvýšení spokojenosti zákazníka.

### **Cíle práce**

Cílem této práce je především zjistit, jakým znakům spokojenosti zákazníka přikládají stávající zákazníci Cimbálové muziky Babí lom o.s. největší váhu, dále také naléznout případné nedostatky a vyvodit návrhy, které povedou ke zvýšení spokojenosti zákazníka, a tudíž ke zvýšení zájmu o služby, které cimbálová muzika poskytuje.

# **Teoretická Část**

## **Definice základních pojmů**

### **Zákazník**

Slovo zákazník můžeme definovat různými způsoby. Obecnou strohou definicí lze vyjádřit zákazníka jako člověka, který nakupuje, zejména takového, který nakupuje pravidelně (1). Norma ČSN EN ISO 9000 definuje pojem "zákazník" jako osobu nebo organizaci, která přijímá produkt (2). Foster však ve své publikaci považuje za mnohem inspirativnější pro péči o zákazníka následující definice:

"Zákazníci jsou pro nás ti nejdůležitější lidé, ať v kanceláři, přijdou-li osobně, pošlou-li dopis nebo zavolají-li.

Zákazníci na nás nejsou závislí - my jsme závislí na nich.

Zákazníci pro nás neznamenaají přerušení práce - jsou smyslem naší práce. Tím že je obsluhujeme, jim neprokazujeme laskavost - naopak oni prokazují laskavost nám, tím že nám dávají možnost je obsluhovat.

Zákazníci nestojí mimo naši práci - jsou její součástí.

Zákazníci nejsou jen statistickými čísly - jsou to lidé z masa a kostí, kteří cítí a prožívají stejně jako my, a mají podobné předsudky a náklonnosti.

Zákazníci nejsou lidé, se kterými se chceme hádat nebo si měřit vtip. Nikdo ještě nikdy nevyhrál spor se zákazníkem.

Zákazníci k nám chodí se svými touhami. Naším úkolem je naložit s nimi k oboustranné spokojenosti.

Zákazníci určují, která firma a kteří zaměstnanci budou úspěšní" (1, s. 1).

Pro zajištění dobré péče o zákazníka a spokojenosti zákazníka je vhodné v základu vymezit tento pojem a nechat se inspirovat definicemi, ať už jsou strohé a zaměřené spíše na teorii, nebo nápadité a podnětně směřující do praxe.

## Spokojenost zákazníka

Důležitým cílem každé organizace je dosáhnout spokojenosti zákazníka.

Spokojenost zákazníka můžeme obecně zařadit do zdrojů úspěšnosti firmy, a to do zdrojů nehmotného charakteru (3).

Podle normy ČSN EN ISO 9000 je definována "spokojenost zákazníka" jako "vnímání zákazníka týkající se stupně splnění jeho požadavků" (2). Podobně jiná definice vymezuje tento pojem jako určitý cíl chování zákazníka, ke kterému směřuje (4).

Spokojenost zákazníka se odráží od očekávání zákazníka a skutečnosti, do jaké míry poskytovaný výkon tomuto očekávání odpovídá. Zákazník srovnává obraz výrobku vytvořený v jeho mysli s výrobkem skutečným, dospěje-li k pozitivnímu výsledku tohoto srovnání, vzniká "spokojenost zákazníka". "Spokojenost je tedy výsledkem subjektivního procesu, kdy zákazník porovnává své představy s vnímanou realitou" (4, s. 76).

Chceme-li se zabývat touto problematikou více z teoretického hlediska, nalezneme odpověď v teorii rozporu. "Teorie rozporu u spokojenosti zákazníka spočívá ve stanovení představy zákazníka o charakteristikách výrobku (služby) a následné vzájemné konfrontaci s faktory, charakteristikami výrobku po jeho nákupu. Výsledkem je spokojenost či nespokojenost zákazníka, nebo-li pozitivní či negativní rozpor mezi tím, co zákazník obdrží, nabude a co očekává" (3, s. 62).

Autoři Vaculík, Keřt (3) rozlišují dle teorie rozporu ve své publikaci tři skupiny zákazníků na základě spokojenosti, tyto pak matematicky vyjadřují vzorci (O- zákazníkova očekávání, R- realita, zkušenost):

- "mírně spokojený zákazník tj. shoda - Tento zákazník získal to, co očekával.

$$\frac{O}{R} = 1$$

- spokojený zákazník tj pozitivní rozpor - Tento zákazník získal víc, než očekával a ještě víc má potřebu někomu se svými zkušenostmi pochlubit.

$$\frac{O}{R} < 1$$

- nespokojený zákazník tj. negativní rozpor - Tento zákazník nezískal to, co očekával"

$$\frac{O}{R} > 1$$

(3, s. 62-63).

V této oblasti se můžeme setkat i s jinými názvy tří základních stavů spokojenosti, které vycházejí z rozdílu mezi požadavky zákazníka a vnímanou realitou na trhu. Jsou to naprostá spokojenost zákazníka, potěšení zákazníka a limitovaná spokojenost zákazníka (4). První z nich - "naprostá spokojenost zákazníka" je shoda mezi očekáváním a realitou. Druhý pojem "potěšení zákazníka" odpovídá výše zmíněnému pozitivnímu rozporu. Naopak "limitovaná spokojenost zákazníka" se vztahuje k rozporu negativnímu.

Dalším důležitým faktorem je časové hledisko. Na základě doby trvání spokojenosti zákazníků rozlišujeme specifickou spokojenost a kumulativní spokojenost. "Jedná-li se o jednorázovou zkušenost, mluvíme o specifické spokojenosti, ale dlouhodobá zkušenost charakterizuje kumulativní spokojenost" (3, s. 63-64).

Spokojenost zákazníka ovlivňují požadavky zákazníka. Dle Kana tyto požadavky ovlivňující míru spokojenosti zákazníka můžeme rozdělit do tří základních skupin požadavků:

- "nutnosti - malé množství požadavků, pro které je charakteristické to, že v nejlepším případě nevedou k nespokojenosti zákazníka;
- samozřejmosti - velká skupina požadavků vztahujících se k plnění daných funkcí produktu;
- bonbónky - malá skupina požadavků, pro které je typické to, že když je zákazník nedostane, nesníží to jeho reálnou spokojenost. Na druhou stranu platí skutečnost, že jejich využitím zažije zákazník stav příjemného uspokojení nad tím, co mu bylo nabídnuto, poskytnuto"

(3, s. 63).

## **Faktory ovlivňující spokojenost zákazníka**

Spokojenost zákazníka ovlivňuje řada faktorů. Nelze se omezit pouze na kvalitu produktu nebo služby. "Určujícím faktorem celého procesu vytváření zákaznické spokojenosti je spotřebitelské vnímání a hodnocení produktu" (4, s. 76). Také je důležité si uvědomit, že spokojenost zákazníka nevychází pouze ze spokojenosti s produktem. Zamazalová (4) uvádí 5 kritérií, které jsou určující ve většině oborů:

- "Výrobek (kvalita, funkčnost, šíře sortimentu, dostupnost)
- Cena (úroveň, splatnost, platební podmínky)
- Služby (přesnost, spolehlivost, rychlost, jednoduchost vyřízení, zacházení, kompetence)
- Distribuce (umístění, otevírací doba, poskytované služby)
- Image (pověst, jistota, stabilita)" (4, s. 77).

## **Metody měření spokojenosti zákazníka**

Zjištění spokojenosti zákazníka je pro organizaci bezesporu velmi užitečnou informací. Měření spokojenosti zákazníka také naplňuje princip zpětné vazby.

"Princip zpětné vazby patří k základním principům jakéhokoliv efektivního systému managementu a přikazuje vytvořit takové informační kanály, kterými budou do organizací soustavně přicházet informace o očekávaných potřebách a očekáváních zákazníků i o tom, jak tyto potřeby a očekávání dodavatelská organizace uspokojuje. Bez podpory podobné odezvy žádná organizace nemá v konkurenčním prostředí šanci na dlouhodobější přežití" (5, s. 9).

Postupy monitorování a měření spokojenosti zákazníků, ať už externích, nebo interních, se dají rozdělit do dvou skupin:

- postupy využívající tzv. výstupní ukazatele vnímání zákazníků,
- postupy využívající tzv. interních ukazatelů výkonnosti (5).

"Postupy první skupiny pracují s ukazateli, které bezprostředně vypovídají o úrovni vnímání jednotlivých produktů různými skupinami zákazníků. Tyto ukazatele jsou obvykle odvozeny od údajů získaných pravidelnými průzkumy u externích zákazníků, resp. zaměstnanců. Postupy druhé skupiny jsou založeny na analýze údajů získaných z interních databází organizací, které produkty zákazníkům dodávají. O těchto ukazatelích zákazníci nemusí vůbec vědět, nejsou odvozeny od jejich názorů, jsou naopak odrazem toho, jak jsou v organizaci efektivně rozvíjeny procesy, jež pak přímo podmiňují pozitivní nebo negativní vnímání zákazníků" (5, s. 15-16).

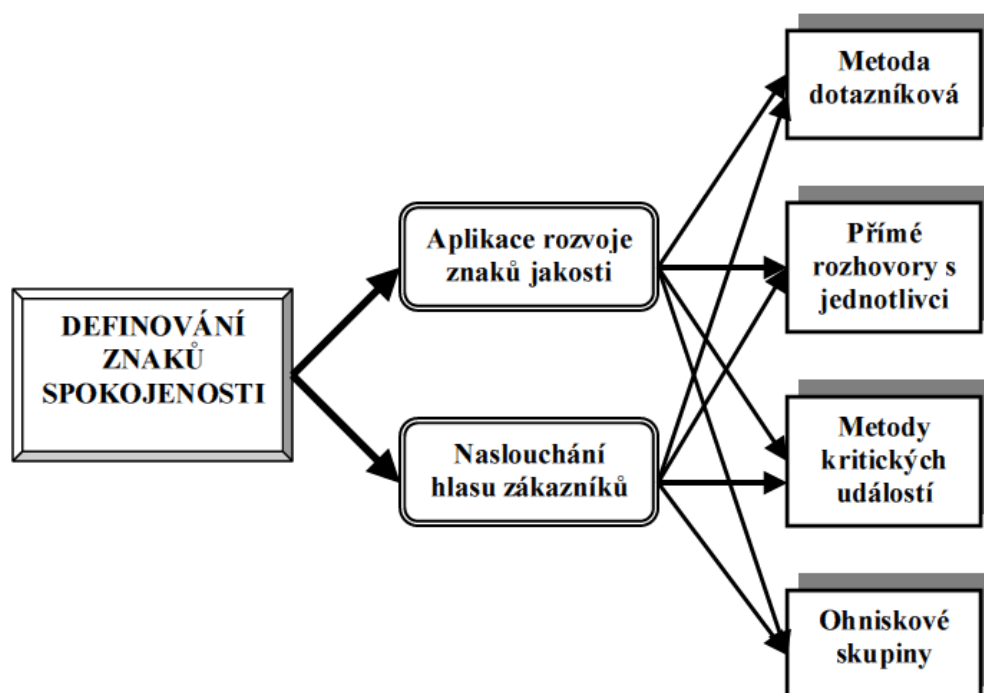
Při uplatňování **postupů využívajících výstupní ukazatele vnímání zákazníků** je důležité definování zákazníka a definování znaků spokojenosti a jejich vah.

Při **definování zákazníků** je třeba rozhodnout se o tom, kdo bude pro tato měření považován za zákazníka. Organizace mají většinou několik různých skupin zákazníků. Ideální by bylo zaměřit se na všechny skupiny. Je také možné pracovat s názory pouze určitých skupin, v tomto případě je nutné stanovit objektivní kritéria pro výběr těchto skupin, což může být např. podíl skupiny zákazníků na celkových tržbách organizace (5).

Nalézt vyhovující odpověď na otázku, kdo je pro organizaci zákazník, může být v některých případech složitější, než se zdá. Příkladem mohou být nemocniční laboratoře, kdy je třeba se rozhodnout, zda je zákazníkem lékař, který si objednáva určité služby, nebo pacient, v jehož prospěch se služby realizují (6).

**Stanovení znaků spokojenosti** je důležitým krokem při formování metodických postupů měření spokojenosti všech skupin zákazníků. Znaky spokojenosti většinou nebývají identické se znaky jakosti dodávaného produktu, často představují pouze určitou podskupinu znaků jakosti produktu (měřitelných i neměřitelných). Tyto znaky výrazně ovlivňují vnímání zákazníků. Nejde tedy např. pouze o technické parametry, které často zákazníka úplně nezajímají, ale podstatné bývají "laické" znaky, které naopak často bývají z pohledu zákazníka klíčové (5).

Na následujícím obrázku je uvedené základní uspořádání metod definování znaků spokojenosti.



Obrázek 1 Metody definování znaků spokojenosti (5, s. 20)

"Bez ohledu na to, jakou metodu definování znaků spokojenosti zvolíme, si musíme nejprve určit, s jakými názory hodláme pracovat. V závislosti na tom existují dva zásadně rozdílné přístupy:

- aplikací rozvoje znaku jakosti, kdy nepracujeme s názory reálných klientů, ale vlastních zaměstnanců. Ty vhodným způsobem motivujeme k tomu, aby se vžili do role externích zákazníků a v návaznosti na to stanovili, jaké znaky produktu by ovlivnily jejich pocity (vnímání);
- naslouchání hlasu zákazníka. Jak je patrné, tento přístup je založen na zkoumání názoru reálného vzorku externích zákazníků (a to jak vlastních, tak i zákazníků používajících konkurenční produkty stejného zaměření)" (5, s.21).



Při užití prvního přístupu (**aplikace rozvoje znaku jakosti**) je třeba mít na vědomí jednu z nevýhod tohoto přístupu a to, že se zaměstnanci nedokážou oprostit od svých zažitých pohledů na podstatu věci. Přístup je vhodný použít např. pro první představu o znacích spokojenosti. Tento seznam znaků by pak bylo žádoucí podpořit objektivním zkoumáním na trhu, tedy využitím druhého přístupu. Seznam znaků by měl maximálně obsahovat 10-12 položek (5).

K vytvoření seznamu znaků se mohou použít podpůrné metody jako brainstorming a afinitní diagram. "Afinitní diagram organizuje data (slovní údaje) do snadno pochopitelného diagramu, který dává potom záchytné body (případně klíče) o celkových vlastnostech (přirozenosti) studovaného objektu. Je to tvůrčí proces, který může zlomit předešlé názory o situaci" (7, s. 65). Členové týmu jsou tedy pobízeni k tvorbě nových nápadů, což často probíhá při brainstormingu, a jejich následnému logickému uspořádání do skupin.

Aplikace druhého přístupu (**naslouchání hlasu zákazníka**) s velkou pravděpodobností zaručuje, že se podaří objektivně odhalit téměř všechny znaky spokojenosti, za podmínky dostatečně reprezentativního vzorku zákazníků. V obou přístupech si pak můžeme vybrat mezi různými metodami, které jsou znázorněné ve výše uvedeném obrázku. Jedná se o dotazníkovou metodu, metodu přímých rozhovorů s jednotlivci, metodu diskuse v ohniskových skupinách a metodu kritických událostí (5).

Jelikož nelze předpokládat, že všechny definované znaky mají na zákazníka stejný vliv, je třeba stanovit **váhu těchto znaků**. "Kvantifikovaná váha vyjadřuje míru důležitosti (významnosti), kterou zákazníci přikládají jednotlivým znakům v celém jejich souboru" (5, s. 28).

K určení vah znaků spokojenosti může být využita metoda alokační nebo metoda párového porovnání. Principem *alokační metody* je, že každý z dotazovaných zákazníků rozdělí určitou sumu bodů mezi jednotlivé znaky. Dotazovaný tedy např. do předem připraveného formuláře přidělí k uvedeným znakům podle vlastního uvážení určitý počet bodů tak, aby jejich součet pro všechny znaky byl 100 bodů. *Metoda párového porovnávání* spočívá v tom, že dotazovaní zákazníci porovnávají vždy pouze dvojici znaků mezi sebou s tím, že musí být vyčerpány všechny možnosti dvojic v celém seznamu znaků spokojenosti (5).

### **SWOT analýza**

SWOT analýza je metoda, která se poměrně často používá v marketingu a bývá součástí dlouhodobého plánování společnosti. Při aplikaci této metody je snahou nalézt silné stránky (angl. **Strengths**) a slabé stránky (angl. **Weaknesses**), příležitosti (angl. **Opportunities**) a hrozby (angl. **Threats**), které jsou spojené s danou společností.

"Po shromáždění všech informací a názorů získaných externím a interním marketingovým průzkumem je nutné získané materiály analyzovat a prezentovat způsobem, který napomůže k nejlepšímu rozhodnutí. Toho lze dosáhnout výběrem klíčových informací a provedením analýzy SWOT (sil a slabin, příležitostí a hrozeb)" (3, s. 17).

Analýza a přehledná prezentace jednotlivých faktorů ovlivňujících danou situaci je pak dobrým východiskem pro stanovení vhodných závěrů, které povedou ke zlepšení situace.

### **Nezisková organizace**

V oblasti neziskového sektoru došlo v nedávné době k poměrně zásadním změnám. Některé zákony byly zrušeny, některé zůstávají stále platné. Neziskové organizace také mají podle zákona danou určitou dobu na to, aby se novým úpravám přizpůsobily. Z tohoto důvodu se v následujícím textu budeme zabývat jak dřívější definicí, tak nově platnou. Zvláštní zaměření pak bude věnováno občanským sdružením (nově spolkům) vzhledem k tématu bakalářské práce.

Na neziskový sektor lze pohlížet z širšího a užšího pohledu. V širším pojetí lze zařadit do neziskového sektoru všechny organizace, které nejsou založeny za účelem tvorby a rozdělení zisku, tedy not-for-profit (ne-pro-ziskové). V užším pojetí tohoto sektoru ovšem často zmiňujeme nestátní neziskové organizace (NNO) (8).

Jak již bylo výše uvedeno, některé definice ve starší literatuře dnes již nemůžeme považovat za platné, ale vzhledem k zaměření této práce jsou na tomto místě uvedeny. Jedna z nich uvádí: "Definice nestátních neziskových organizací v České republice je odvozena od právní subjektivity: občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, nadace, nadační fondy, církevní právnické osoby"(8).

Jiné vyjádření staršího data odkazuje na zákon č. 586/1992 Sb. o dani z příjmů: "V české odborné ekonomické literatuře není jednoznačně definována charakteristika organizací, které působí v neziskovém sektoru. Pro další výklad se vychází z definice uvedené v zákoně č. 586/1992 Sb. o dani z příjmů § 18, odstavec 7, že jde o organizace charakteru právnické osoby, která nebyla zřízena nebo založena za účelem podnikání. V citovaném zákoně je dále uvedeno, že se jedná o následující typy organizací: zájmová sdružení právnických osob, občanská sdružení včetně odborových organizací, politické strany a hnutí, státem uznávané církve a náboženské společnosti, nadace a nadační fondy, obce, kraje, organizační složky státu a územních samosprávných celků, příspěvkové organizace, státní fondy, obecně prospěšné společnosti, veřejné vysoké školy" (9, 39-40).

Tento výklad však dnes již nemůžeme považovat za platný. Následující odstavce se budou zabývat aktuálními výklady této problematiky.

V dubnu roku 2012 byl ve Sbírce zákonů České republiky vyhlášen **nový občanský zákoník**, který nahradil tehdy stávající občanský zákoník (zákon č.40/1964 Sb.) a také jiné zákony (např. zákon o rodině, zákon o sdružování občanů, zákon o nadacích a nadačních fondech, atd.). Účelem tohoto zákona mělo být sjednotit a zmodernizovat soukromé právo do jednoho předpisu.

Nové úpravy se podle výše uvedeného občanského zákoníku týkají i neziskového sektoru. Je zde nově obsažena právní úprava určitých právních forem organizací, které obvykle označujeme jako neziskové.

Nový občanský zákoník nabyl účinnosti 1. ledna 2014. Od tohoto okamžiku je povinností všech právnických osob se s novou právní úpravou seznámit, opravit zakladatelské listiny, statuty či stanovy tak, aby byly v souladu s novým občanským zákoníkem, a zaslat je svému rejstříkovému soudu a to do tří let od účinnosti nového občanského zákoníku. Dále je také všechny právnické osoby musí do dvou let od jeho účinnosti upravit svůj název tak, aby byl v souladu s pravidly nového občanského zákoníku.

Jednotlivé právní formy neziskových organizací projdou na základě nového občanského zákoníku ještě dalšími změnami.

Zákon o sdružování občanů, kterým byla upravována **občanská sdružení**, byl zrušen a nahrazen vlastní právní úpravou v novém občanském zákoníku. Na všechna občanská sdružení bude tedy nově pohlíženo jako na **spolky**. Nový občanský zákoník upravuje fungování spolků mnohem podrobněji, než zákon o sdružování. Spolky jsou sdružení právnické osoby založené za naplňováním určitého cíle, kterým však není primárně získávání zisku. Účel, pro který byl spolek založen, může být zcela soukromý, nebo naopak veřejný.

V novém občanském zákoníku je uvedeno: "Alespoň tři osoby vedené společným zájmem mohou založit k jeho naplňování spolek jako samosprávný a dobrovolný svazek členů a spolčovat se v něm. Vytvoří-li spolky k uplatňování společného zájmu nový spolek jako svůj svaz, vyjádří v názvu nového spolku jeho svazovou povahu (§ 214). Název spolku musí obsahovat slova "spolek" nebo "zapsaný spolek", postačí však zkratka "z. s." (§ 216) " (10).

Vzhledem k obsahu této bakalářské práce je důležité na tomto místě uvést, že stávající občanská sdružení musí do dvou let od účinnosti nového občanského zákoníku změnit název v souladu s pravidly tohoto zákoníku. Dále mají povinnost do tří let doplnit statuty dle zákoníku a doplnit potřebné údaje do veřejného rejstříku. (Na základě výše uvedeného je možné neziskovou organizaci vybranou pro účely této bakalářské práce stále ještě označovat jako občanské sdružení.)

Dále se také s účinností nového občanského zákoníku ruší zákon o nadacích a nadačních fondech, na které se bude pohlížet jako na nadace a nadační fondy podle nového občanského zákoníku. Obecně prospěšné společnosti již nemohou být od účinnosti zákona zakládány, ale podobnou právní formou jsou nově upravené ústavy. Zájmová sdružení právnických osob již také nebudou moci být zakládány. Církevní právnické osoby mohou nadále vznikat a řídit se zákonem o církvích, který zůstává v platnosti a účinnosti.

Nové právní formy neziskových organizací po rekodifikaci soukromého práva jsou tedy: spolky, ústavy, nadace, nadační fondy a sociální družstva (9).

## **Praktická část**

### **Analýza současné situace**

#### **Představení společnosti Cimbálová muzika Babí lom**

Cimbálová muzika Babí lom je tvořena mladými muzikanty z Hanáckého Slovácka. Zázemím pro tuto muziku jsou Stavěšice, malá obec ležící asi 50 km jižně od Brna a 9 km západně od Kyjova.

V následujících kapitolách je charakterizován výchozí a současný stav této společnosti s úmyslem vytvořit celkový širší náhled na tuto společnost a také základ pro utváření souvislostí se spokojeností zákazníka v této společnosti. Pozornost je věnována obsazení cimbálové muziky, vlastní činnosti cimbálové muziky, jejímu národopisnému zařazení a repertoáru, propagaci, působení a konkurenci této cimbálové muziky. Tyto faktory souvisejí, ať už úzce, nebo vzdáleněji, se spokojeností zákazníka. Dále jsou zde podrobně popsány stanovy občanského sdružení Cimbálová muzika Babí lom, o.s., což umožňuje nahlédnout do hlavních cílů a do organizace tohoto konkrétního sdružení. Také však teoreticky utváří všeobecnou představu o fungování těchto neziskových organizací vůbec.

#### **Vznik Cimbálové muziky Babí lom**

Cimbálová muzika Babí lom byla založena na jaře roku 2007 skupinou šesti mladých nadšených muzikantů. V té době byl jejich věkový průměr asi 18 let. Většina z nich působila již dříve v dětských cimbálových muzikách, např. při ZUŠ v Kyjově a později v cimbálové muzice Dědina ve Stavěšicích. Členové si získali podporu obce Stavěšice, která jim dodnes poskytuje prostory pro zkoušení. Proto se cimbálová muzika považuje za muziku ze Stavěšic, ačkoli nikdo z jejích členů odtud nepochází a členové mají bydliště v okolních obcích.

Název cimbálové muziky souvisí s oblastí, v níž cimbálová muzika působí. Dominantním prvkem v jinak nížinaté krajině je Strážovský kopec (415 m. n. m.). Tomuto kopci se říká také Babí lom a podle něho se nazývá i zdejší mikroregion. Mikroregion Babí lom se svým kopcem je tedy také spojovacím prvkem členů této cimbálové muziky, a proto si podle něho zvolili svůj název.

V létě roku 2007 bylo založeno občanské sdružení Cimbalová muzika Babí lom o.s. To přineslo cimbalové muzice nové možnosti. Hlavním cílem občanského sdružení však bylo získat finance na koupi nového cimbalu. Okolní obce zapůjčili sdružení různé finanční částky, díky nimž si cimbalová muzika mohla nový cimbal pořídit. Poté obcím svůj dluh splácela v průběhu asi tří let formou zdarma odehraných akcí.

Na jaře roku 2010 došlo k poměrně zásadní změně sestavy, která se v průběhu následujících let ještě lehce obměnila. Jádru muzikantů však zůstalo stejné a dalo by se říct, že v současné sestavě hraje cimbalová muzika již čtvrtým rokem.

### **Stanovy občanského sdružení „Cimbalová muzika Babí lom, o.s.“**

Jak bylo již výše zmíněno, členové společnosti se rozhodli založit občanské sdružení. Ministerstvo vnitra schválilo stanovy a provedlo registraci tohoto sdružení 7. srpna 2007. Následující odstavce vycházejí z interních materiálů občanského sdružení Cimbalová muzika Babí lom, o.s. (11).

### **Cíl a předmět činnosti sdružení**

Občanské sdružení „Cimbalová muzika Babí lom, o.s.“ (dále jen „sdružení“) je samostatným, dobrovolným a nepolitickým občanským sdružením občanů. Hlavním posláním sdružení je sdružovat občany za účelem rozvíjení kultury a společenských aktivit, zachování a prezentace tradic a podpory jednotlivců a kolektivů rozvíjejících lidové umění a kulturu.

Při své činnosti sdružení spolupracuje s orgány státní správy a samosprávy, s právníky i fyzickými osobami a jinými občanskými sdruženími v České republice i v zahraničí.

Za účelem dosažení stanoveného cíle sdružení zejména: pořádá pro své členy vzdělávací, výchovné a jiné související nevýdělečné aktivity v zájmu obnovy, zachování a rozvoje folkloru a lidových tradic a v zájmu rozvíjení kultury a společenských aktivit; prezentuje a propaguje lidové tradice, umění, kulturu a jinou související činnost; v rámci obnovy, zachování a rozvoje folklóru a lidových tradic organizuje folklorní, kulturní a jiné tradiční akce.

## Členství, práva a povinnosti členů sdružení

Ve stanovách je samozřejmě přesně uvedeno jakým způsobem může vzniknout členství v tomto sdružení, a také v jakých případech členství zaniká. Je stanovena také pozice tzv. čestného člena sdružení.

Členové sdružení mají přesně vymezená práva a povinnosti, jedno z nejdůležitějších práv je právo volit a být volen do orgánů sdružení. Podstatné je také to, že člen sdružení nemá právo na mzdu za vykonanou práci ve prospěch sdružení, a to ani za práci v orgánech sdružení.

## Orgány sdružení

Nejvyšším orgánem sdružení je **valná hromada**. Valnou hromadu tvoří všichni členové sdružení. Každý člen sdružení má jeden rozhodující hlas, čestní členové mají poradní hlas. Valná hromada je usnášeníschopná za účasti alespoň dvou třetin rozhodujících hlasů. Není-li valná hromada usnášení schopná ve stanovenou hodinu, začíná se hodinu poté usnášeníschopná valná hromada bez ohledu na počet přítomných rozhodujících hlasů.

Valnou hromadu svolává předseda sdružení písemně dle potřeby, nejméně však jednou za dva roky. Předseda sdružení svolává valnou hromadu vždy, když o to požádá nejméně jedna polovina všech členů sdružení. Rozhodnutí valné hromady jsou závazná pro všechny členy a orgány sdružení.

Valná hromada zejména: projednává a schvaluje program činnosti sdružení, koordinuje činnost sdružení; volí a odvolává předsedu a místopředsedu sdružení; rozhoduje o udělení členství i čestného členství ve sdružení; rozhoduje o zániku a zrušení členství ve sdružení včetně návrhu na vyloučení ze sdružení; vydává, mění a zrušuje vnitřní předpisy sdružení, které nesmí být v rozporu se stanovami anebo obecně závaznými právními předpisy; schvaluje výsledky hospodaření sdružení; rozhoduje o způsobech získávání finančních prostředků; rozhoduje o vynakládání finančních prostředků na zajištění činnosti sdružení; rozhoduje o uzavírání smluv a dohod s jinými právníky a fyzickými osobami a občany; rozhoduje o změnách stanov sdružení; rozhoduje o zániku sdružení; rozhoduje o vypořádání majetku při zániku sdružení.



O změně stanov sdružení a o zrušení sdružení rozhoduje valná hromada dvoutřetinovou většinou přítomných rozhodujících hlasů. V ostatních případech rozhoduje valná hromada nadpoloviční většinou přítomných rozhodujících hlasů.

**Předseda** je statutárním orgánem sdružení a zastupuje sdružení navenek, jedná a vystupuje jeho jménem. Musí být ustanoven vždy. Může jím být pouze člen sdružení starší 18 let. Předseda zodpovídá za hospodaření sdružení, je povinen zajistit provedení kontroly hospodaření, a to nejméně jednou za rok, je také povinen všestranně hájit zájmy sdružení. Předseda má pravomoc: jednat s jinými právními subjekty jménem sdružení; uzavírat smlouvy s jinými právními subjekty a občany; podepisovat příkazy k vynakládání finančních prostředků sdružení.

Jménem sdružení může jednat také **místopředseda**, a to ve všech případech, kromě případů, které si předseda vyhradí.

### **Zásady hospodaření**

Sdružení hospodaří s movitým a nemovitým majetkem. Zdrojem majetku jsou zejména: dobrovolné příspěvky přátel sdružení; státní příspěvky; příspěvky z rozpočtu státních, městských, obecních a ostatních nestátních organizací; sponzorské dary fyzických a právnických osob; případné příjmy z vedlejších činností sdružení potřebných k naplňování cílů sdružení a uskutečňování hlavních činností sdružení; výnosy majetku sdružení.

Hospodaření sdružení, účetnictví sdružení, finanční evidence sdružení, jakož i evidence majetku sdružení jsou vedeny dle platných právních předpisů.

Za hospodaření sdružení odpovídá předseda sdružení, který každoročně předkládá valné hromadě zprávu o hospodaření. Vedením účetnictví může předseda pověřit jiného člena sdružení staršího 18 let.

### **Zánik sdružení**

Sdružení může zaniknout dvěma způsoby. Prvním je dobrovolné rozpuštění nebo sloučení s jiným sdružením z rozhodnutí valné hromady. Druhou možností je rozpuštění na základě rozhodnutí Ministerstva vnitra České republiky. Zaniká-li sdružení dobrovolným rozpuštěním, rozhodne současně valná hromada o způsobu majetkového vypořádání.

### **Obsazení Cimbálové muziky Babí lom**

Cimbálová muzika Babí lom dodržuje tradiční nástrojové obsazení muzikantů. Melodické posty zde tvoří prim a terc. Primáš je vedoucím muziky, hraje první housle a zdobí melodii vyhrávkami – tzv. ciframi. Tercáška hraje druhé housle, má na starosti tedy druhý hlas, který bývá nejčastěji snížen právě o tercii. Melodický a zároveň doprovodný post zastupuje cimbál. Cimbalistka doprovází melodii hraním dvojzvuků a rozložených akordů, také může hrát melodická sóla. Další doprovodné posty představuje basa a kontr. Basista odpovídá za rytmus, hraje základní tóny akordů a v rychlých tempech první dobu. Kontr hraje v rychlých tempech druhou dobu. Jedná se většinou o dvojzvuky hrané na violu nebo na housle. V případě této cimbálové muziky je zastoupen jak houslový tak violový kontr, který hraje kontráška a kontráš. Nástrojové obsazení cimbálových muzik často doplňuje klarinet a obligát, který hraje na housle totéž co prim, ale bez cifer. V Cimbálové muzice Babí lom tyto posty nejsou zastoupeny. Většina hráčů této cimbálové muziky je však multifunkční a na postech se mohou vzájemně zastupovat a střídát a v některých případech nahrazují jeden kontr obligátem. Všichni hráči jsou zároveň zpěváky.

Nikdo z členů Cimbálové muziky Babí lom dosud nemá vystudovanou konzervatoř, ani vysokoškolské hudební vzdělání nebo vzdělání související s folklorem. Všichni členové se věnují cimbálové muzice ve svém volném čase.

### **Vlastní činnost Cimbálové muziky Babí lom**

Cimbálová muzika Babí lom nemá žádného uměleckého vedoucího mimo své řady. Veškerá umělecká činnost, příprava, výběr a úpravy písní, umělecké zpracování písní a doprovody písní vycházejí ze společné práce jejích šesti členů, pod vedením primáše. Od každého z členů se očekává znalost repertoáru a to jak znalost textů a melodií písní, tak též zvládnutí písní z pozice svého nástrojového postu.

Cimbálová muzika Babí lom také nemá mimo své řady žádného manažera. O organizační činnosti se ve většině případů dělí dva její členové. Jedná se zejména o komunikaci se zákazníkem, domlouvání akcí apod. Vzhledem k tomu, že zákazníci této cimbálové muziky jsou často známí jejích členů, může se v pozici manažera ocitnout v podstatě kterýkoli z členů této cimbálové muziky.

## **Národopisné zařazení a repertoár Cimbálové muziky Babí lom**

Obec Stavěšice, z níž Cimbálová muzika Babí lom pochází, leží nedaleko Kyjova ve známé národopisné oblasti Moravské Slovácko. Tato oblast se dále člení na několik národopisných podoblastí. Cimbálová muzika Babí lom vzhledem ke své geografické poloze spadá do folklorní oblasti Hanácké Slovácko, konkrétně do její severní části. Oblast Hanáckého Slovácka je přechodnou oblastí mezi Hanou a Slováckem, je to oblast poměrně specifická, co se týče krojů, nářečí i písní zde zapsaných. Cimbálová muzika Babí lom se snaží svým repertoárem, ale také krojem a veškerou svou činností tuto oblast reprezentovat. Repertoár však čerpá nejen z této oblasti, ale především z úzce sousedících národopisných podoblastí - z Kyjovska a Podluží. Dále jsou v repertoáru této muziky také zastoupeny písně z ostatních podoblastí Slovácka (Kopanice, Horňácko, Dolňácko), ale také písně z Valašska nebo Slovenska, okrajově také melodie z Maďarska nebo Rumunska.

Ve snaze přiblížit se posluchačům dále zařazuje tato cimbálová muzika kromě všeobecně známých lidových písní také několik moderních, tzv. umělých písní.

V souvislosti s etnografickým zařazením Cimbálové muziky Babí lom je třeba také zmínit kroj, tedy tradiční národní lidový oděv. Všichni členové této cimbálové muziky mají svůj kroj, ve kterém vystupují. Nejedná se však o jednotný stejnokroj. Na Slovácku platí, že každá obec má svůj specifický kroj. Členové tedy vystupují každý v kroji reprezentujícím svou obec. Krojové zastoupení je tedy poměrně pestré. Vystupování v kroji je absolutní samozřejmostí, pouze na specifických akcích tato cimbálová muzika po dohodě vystupuje v civilu.

## **Propagace**

Cimbálová muzika Babí lom má vytvořené internetové stránky ([www.babilom.cz](http://www.babilom.cz)), dále se prezentuje na sociálních sítích (Facebook, Twitter, Google plus).

Drobnou formou propagace jsou také vizitky, které bývají nejčastěji rozdávány potencionálním zákazníkům na soukromých či veřejných akcích.

Jedná-li se o reklamu na akce organizované cimbálovou muzikou, využívají členové nejčastěji formu plakátů, popř. ohlášení akce obecním rozhlasem v okolních vesnicích, výjimečně ohlášení akce v regionálním radiu. Informace o konané akci jsou

také k dispozici na internetových stránkách cimbálové muziky, popř. také na Facebooku. Specifické postavení pak mají vánoční koncerty konané v okolních kaplích a kostelech, kdy jistou reklamu zajistí tamější farář ohlášením koncertu na konci mše.

Propagaci veřejných akcí, na kterých cimbálová muzika účinkuje, si pak samozřejmě zajišťují samotní organizátoři těchto akcí, a to většinou podobným způsobem jako je popsáno výše.

Cimbálová muzika Babí lom dosud nevydala žádný zvukový nosič. Propagace formou audio CD zde chybí.

### **Působení Cimbálové muziky Babí lom**

Cimbálová muzika Babí lom během svého dosavadního působení účinkovala na několika národních i mezinárodních festivalech, a to buď sama za sebe, nebo jako doprovodná muzika různých tanečních souborů nebo pěveckých sborů.

Běžnou a nejčastější činností Cimbálové muziky Babí lom je hraní na veřejných akcích pořádaných obcí z blízkého i dalekého okolí, nebo pořádaných neziskovými organizacemi z těchto obcí. Jedná se zejména o tyto akce: fašankové zábavy, ochutnávky vína a slivovice, plesy, hody, besedy u cimbálu, soutěže v lidovém zpěvu, vernisáže, sjezdy rodáků a podobné obecní slavnosti. Dále je tato cimbálová muzika zvána na nejruznější soukromé akce, nejčastěji svatby a oslavy narozenin.

Taneční soubory a pěvecké sbory z okolních obcí pak využívají služby této cimbálové muziky pro doprovod k tanci nebo zpěvu na nejruznějších vystoupeních, ať už při obecních slavnostech nebo v rámci nějakého folklorního festivalu.

Cimbálová muzika Babí lom, jakožto občanské sdružení, sama pravidelně každoročně pořádá vánoční koncerty. Několikrát také zorganizovala besedu u cimbálu.

### **Konkurence**

Konkurenci cimbálové muziky je možno chápat z širšího a užšího hlediska. Z širšího hlediska může být cimbálové muzice konkurentem jakákoli hudební skupina, kterou si organizátoři přednostně vyberou na svou akci. Tato problematika souvisí hlavně s charakterem konkrétní akce. Hudební skupiny reprezentující moderní hudbu jsou častou volbou např. pro hudební produkci na plesech nebo soukromých oslavách. Avšak i na akcích tohoto druhu může cimbálová muzika najít své místo.

Jinou skupinou jsou akce vycházející z lidových tradic a úzce související s folklorem jako např. hody, fašaňkové zábavy, košty vín apod. Zde se pak ukazuje být hlavním konkurentem cimbálové muzice dechová hudba, popř. hudební skupiny s nízkým počtem muzikantů (často pouze jeden muzikant), hrající na elektrické klávesy jak lidovou, tak moderní hudbu.

Z nejširšího hlediska je konkurencí pro akce pořádané cimbálovou muzikou v podstatě jakákoli kulturní (i jiná než kulturní) akce. Např. vánoční koncert vs. divadelní představení.

Pro účel této bakalářské práce je však podstatnější zamyslet se nad konkurencí cimbálové muziky z užšího hlediska, tedy z pohledu jistého soutěžení mezi jednotlivými cimbálovými muzikami.

Národopisná oblast Moravské Slovácko je charakteristická svojí kulturní lidovou tradicí. V obcích na Slovácku se dodnes dodržují tradiční lidové zvyky, zpívají se lidové písně, tančí slovácké tance v dochovaných národopisných krojích. Slovácko je jednou z mála oblastí, o které se dá říct, že zde folklor stále žije, a to velmi hojně. Lidové písně, tance a zvyky jsou zde předávány ze starší generace na mladší generaci, která se folklorem aktivně zabývá.

Není tedy divu, že na Slovácku působí velké množství cimbálových muzik a konkurence je zde velká. Přesné číslo nelze zjistit, neboť, jak již bylo řečeno, jedná se o folklorně živou oblast. Neustále vznikají nové cimbálové muziky a samozřejmě i zanikají, mnohé nefungují oficiálně.

Zaměříme-li se na hlavní působiště Cimbálové muziky Babí lom, tedy okolí obce Stavěšice, nalezneme zde desítky cimbálových muzik. Jen v nedalekém městě Kyjově, které mimo jiné pořádá proslulý Slovácký rok, působí minimálně 7 cimbálových muzik (různého věku).

Za hlavní konkurenty Cimbálové muziky Babí lom můžeme považovat ty cimbálové muziky (ať už z blízkého, či dalekého okolí), které se svojí nabídkou služeb nejvíce přibližují této společnosti a oslovují tedy podobný okruh zákazníků.

## **Monitorování spokojenosti zákazníka ve společnosti Cimbálová muzika Babí lom**

### **Definování, kdo je zákazníkem**

Na základě uvedených východisek v teoretické části je třeba si pro účely tohoto monitorování stanovit, kdo bude považován za zákazníka Cimbálové muziky Babí lom. Zásadním rozhodnutím se jeví být stanovení, zda to budou ti, kteří si hudební produkci objednají, nebo všichni účastníci hudební akce, v jejichž užitek se tato akce realizovala. I tak lze uvnitř těchto dvou skupin narazit na další členění zákazníků, které je zachyceno v následující tabulce.

<b>Zákazníci, kteří si objednají služby Cimbálové muziky Babí lom</b>	<b>Všichni účastníci hudební akce, v jejichž užitek se tato akce realizovala</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- obecní úřady</li><li>- neziskové organizace</li><li>- soukromé osoby</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- stávající zákazníci</li><li>- potencionální zákazníci</li></ul>

**Tabulka 1 Rozdělení zákazníků**

Zákazníky, kteří si objednají služby cimbálové muziky, lze však také rozdělit podle toho, za jakým účelem si tyto služby objednávají. Rozdílné účely se pak samozřejmě promítají do požadavků zákazníků. Stanovení znaků spokojenosti pak může být z tohoto pohledu složitější. Považujeme tedy za vhodné zabývat se také tímto rozdělením zákazníků, které je zpracováno v následující tabulce.

<b>Zákazníci, kteří zvolili služby cimbálové muziky za účelem:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- hudební produkce, jako doprovodný program jiné akce (k poslechu, k tanci, ke zpěvu)</li> <li>- vlastního vystoupení cimbálové muziky (např. koncert)</li> <li>- doprovodu tanečního souboru</li> <li>- doprovodu pěveckého sboru nebo jednotlivých zpěváků</li> </ul>

**Tabulka 2 Rozdělení zákazníků podle účelu objednané akce**

Z širšího pohledu jsou za zákazníky cimbálové muziky považováni všichni, kteří se účastní dané akce. Mohou být v pozici návštěvníků, hostů, diváků, organizátorů, přímých aktérů (zpěváků, tanečníků) apod. Tito přišli na danou akci samozřejmě z různých důvodů, které se budou mimo jiné lišit v závislosti na typu akce. Např. košť vína navštíví zákazník hlavně z důvodu ochutnávky vína a hudební produkce je pro něj jen "třešinkou na dortu". Naopak koncert pak navštíví zákazník primárně z důvodu poslechu hudební produkce. Ve skupině těchto zákazníků se již mohou objevit stávající zákazníci cimbálové muziky, ale v mnohem větším počtu jsou zastoupeni potenciální zákazníci. Prezentace cimbálové muziky je z tohoto pohledu velmi důležitá, neboť každou akci lze využít k získání nových zákazníků. Je také vhodné na tomto místě připomenout, že daná akce může být uspořádána samotnou cimbálovou muzikou.

Vzhledem k tomu, že za jeden z nejdůležitějších cílů společnosti považujeme udržet si stávající zákazníky, vybrali jsme pro účely monitorování spokojenosti zákazníka v této společnosti tu užší skupinu zákazníků. Pro stanovení znaků spokojenosti zákazníků budou tedy za zákazníky považováni **ti, kteří si služby cimbálové muziky objednávají.**

### **Stanovení znaků spokojenosti**

Při stanovování znaků spokojenosti zákazníků Cimbálové muziky Babí lom jsme si na základě metod definování znaků spokojenosti, uvedených v teoretické části, vybrali následující postup. Nejdříve využijeme metodu aplikace rozvoje znaků jakosti a

pomocí brainstormingu členů cimbálové muziky a zpracování afinitního diagramu stanovíme seznam znaků, s tím, že dodržíme doporučený počet těchto znaků. Na základě vyvozeného seznamu znaků pak vytvoříme návrh formuláře, který pomůže stanovit váhu těchto znaků, při čemž použijeme metodu alokační. Veškeré informace pak budou vyhodnoceny pomocí SWOT analýzy, z které budou následně vycházet návrhy a doporučení, pro zlepšení stávajícího stavu.

### **Aplikace rozvoje znaků jakosti**

Použití této metody ve společnosti Cimbálová muzika Babí lom spočívá v tom, že se členové cimbálové muziky ("zaměstnanci firmy") pokusí vžít do role zákazníků a stanovit, jaké znaky jejich služby by ovlivnili jejich pocity. Jako hlavní otázka byla zvolena: Co všechno může ovlivnit spokojenost zákazníka? Všichni členové byli samozřejmě seznámeni s tím, kdo bude pro tyto účely za zákazníka považován.

Následujícím krokem byl brainstorming. Na základě vlastních zkušeností, ale také intuice se členové cimbálové muziky snažili vymyslet co nejvíce nápadů. Tyto názory byly zapisovány na jednotlivé kartičky a poté rozděleny do skupin na základě podobnosti. Takto byl vypracován afinitní diagram.



<p><b>Vyhovující kvalita hudební produkce</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kvalitní zpěv</li> <li>- kvalitní hra na hudební nástroje</li> <li>- vhodná harmonizace písní a skladeb</li> <li>- kvalitní úpravy písní a skladeb</li> <li>- vhodné střídání mužských a ženských zpěvů, instrumentálních skladeb, písní ke zpěvu, tanci a poslechu</li> <li>- citlivý a profesionální doprovod tanečníků nebo zpěváků</li> </ul>	<p><b>Vyhovující jednání před a při hudební produkci</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- slušné asertivní jednání</li> <li>- ochota vyhovět požadavkům</li> <li>- jasně stanovené požadavky a podmínky ze strany cimbálové muziky</li> <li>- dostupnost pro případnou další domluvu</li> <li>- dodržení všech dohodnutých podmínek</li> </ul>
<p><b>Vyhovující průběh hudební produkce</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- včasný začátek</li> <li>- dodržení domluvené délky produkce</li> <li>- dodržení časového rozvrhu (neprodlužování přestávek)</li> <li>- ochota prodloužit dobu hudební produkce na základě žádosti zákazníka</li> <li>- flexibilita ve výběru písní a skladeb na základě nálady a žádostí účastníků akce</li> <li>- hlasitost produkce (ne silně, když má být jen kulisa, ne slabě, když jde o vystoupení)</li> <li>- dostatečné nadšení muzikantů při produkci</li> </ul>	<p><b>Vyhovující prezentace cimbálové muziky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kroj jako základní folklorní oblečení s dodržáním jeho čistoty prvků</li> <li>- vždy společensky vhodné civilní oblečení, je-li kroj výslovně zamítnutý</li> </ul>
<p><b>Vyhovující repertoár</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- lidové písně jako základní repertoár</li> <li>- zařazení písní z různých folklorních oblastí</li> <li>- zařazení moderních písní a skladeb</li> <li>- zařazení instrumentálních skladeb</li> </ul>	<p><b>Vyhovující dostupnost informací o cimbálové muzice</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- snadně dostupné kontakty</li> <li>- různé způsoby kontaktování (e-mail, mobil, osobně)</li> <li>- existence webových stránek, facebooku</li> <li>- existence audio CD</li> </ul>

Tabulka 3 Afinitní diagram

Jelikož uvedené znaky mohou mít na zákazníka různý vliv, je třeba stanovit váhu těchto znaků. Pro tyto účely jsme zvolili metodu alokační a připravili přehledný formulář (viz Obrázek 2). Každý z dotazovaných zákazníků měl možnost do tohoto formuláře rozdělit 100 bodů mezi jednotlivé znaky, při čemž některým znakům nemusel přidělit váhu žádnou.

Vytvořený afinitní diagram avšak obsahuje poměrně velké množství znaků spokojenosti. Na základě údajů z teoretické části a také z hlediska přehlednosti formuláře jsme vybrali pouhých 10 znaků, které považujeme za důležité a pro členy cimbálové muziky za nejzajímavější.

Vážení zákazníci,

dostal se vám do rukou formulář, jehož snahou je zjistit, jakou váhu přikládáte jednotlivým znakům spokojenosti z pozice zákazníka Cimbálové muziky Babí lom.

Přidělte, prosím následujícím znakům určitý počet bodů na základě vlastního uvážení a to tak, aby celkový počet bodů byl 100. Nejvíce bodů dostane ten znak, kterému přikládáte největší váhu, některý znak nemusí dostat žádný bod. Tento formulář bude sloužit pro účely bakalářské práce a potažmo pro zlepšení našich služeb. Odevzdejte ho tedy, prosím, co nejdříve tazateli. Děkujeme za spolupráci.

David Moravčík

Členové Cimbálové muziky Babí lom

Body:

1. Kvalita hudební produkce
2. Vyhovující časový rozvrh hudební produkce
3. Přizpůsobení produkce momentálním požadavkům
4. Možnost zařadit moderní písně do repertoáru
5. Dostatečné nadšení muzikantů při produkci
6. Oblečení muzikantů v kroji
7. Jasně dopředu stanovené požadavky a podmínky ze strany muzikantů.
8. Existence webových stránek
9. Existence audio CD
10. Slušné asertivní jednání

Celkový počet bodů:

100

**Obrázek 2 Formulář pro stanovení vah znaků spokojenosti zákazníků**

## Stanovení velikosti výběru

V části "Definování, kdo je zákazníkem" jsme ze dvou hlavních skupin zákazníků zvolili pro účely tohoto průzkumu stávající zákazníky, kteří si služby objednávají. Jak již bylo uvedeno, našim hlavním cílem totiž je udržet si stávající zákazníky.

Cimbálová muzika Babí lom funguje již osmým rokem. Pečlivé záznamy o svých zákaznících si ale vede teprve od roku 2011. Z těchto záznamů lze zjistit, že počet zákazníků, kteří si objednávali jejich služby v průběhu uplynulých 4 let je 72. Zákazníků, kteří si službu objednali více než 1x je 19. Ostatních zákazníků, kteří využili služby cimbálové muziky pouze jednou je 53. Vše je názorně zapsáno v následující tabulce.

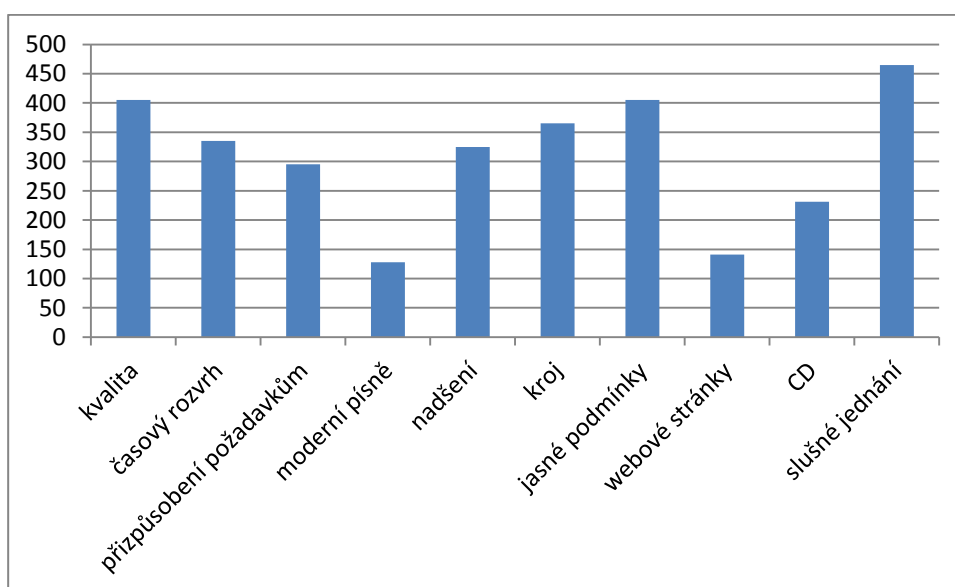
Počet objednávek	Počet zákazníků			
	Neziskové organizace	Soukromé osoby	Obce	Celkem
1x	15	34	4	53
2x	3	3	3	9
3x	4	0	1	5
Víc jak 3x	4	1	0	5
Celkem	26	38	8	72

Tabulka 4 Počet zákazníků v závislosti na počtu objednávek

Formuláře jsme tedy rozeslali všem 72 zákazníkům a to převážně na e-mailové adresy. Abychom docílili co největšího počtu navrácených formulářů, kontaktovali jsme některé naše zákazníky dopředu telefonem, abychom jim náš záměr podrobně vysvětlili. Pro rychlou komunikaci s dobře známými zákazníky jsme také využili možnosti facebooku.

V souvislosti s alokační metodou uvádí Nenadál ve své publikaci, že korektní výsledky lze očekávat až tehdy, pokud bude vzorek dotazovaných zákazníků min. 30 (5).

Ze 72 rozeslaných formulářů se nám vyplněných navrátilo 33, z toho dva nelze pro naše účely použít, neboť jsou vyplněny špatně (celkový počet bodů není 100). Celkový počet správně vyplněných formulářů je tedy 31, výsledky by tedy měli být korektní. Údaje z těchto formulářů byly poté zpracovány za celkový dotazovaný vzorek zákazníků. V následujícím grafu je jasné vidět, kterým znakům přiřkládají dotazovaní zákazníci největší váhu.



Obrázek 3 Graf váhy znaků spokojenosti zákazníků

Počet bodů celkem	Znaky spokojenosti
465	Slušné jednání
405	Kvalita
405	Jasně podmínky
365	Kroj
335	Časový rozvrh
325	Nadšení
295	Přizpůsobení požadavkům
231	CD
141	Webové stránky
128	Moderní písně

Tabulka 5 Znaky spokojenosti a jim přidělené body

Z grafu vyplývá, že největší váhu dávají zákazníci slušnému asertivnímu jednání. Hned na druhém místě pak vybrali kvalitu hudební produkce. Poměrně značně pak podle nich mohou spokojenost zákazníka ovlivnit také jasně a dopředu stanovené podmínky ze strany muzikantů. O něco méně bodů pak postupně získaly znaky související s oblečením muzikantů v kroji, vyhovující časový rozvrh hudební produkce a přizpůsobení produkce momentálním požadavkům. Existenci CD a webových stránek pak přiřkládají dotazovaní poměrně malou váhu. Nejmenší váhu má ovšem znak týkající se možnosti zařadit do repertoáru moderní písně.

O jednotlivých znacích a návrhu, jak s nimi naložit ve snaze zvýšit spokojenost zákazníka je v tomto pořadí pojednáno v části Návrhy a doporučení.

### **SWOT analýza společnosti Cimbálová muzika Babí lom**

Na základě výše uvedených faktů a také na základě vlastních zkušeností je možno vyhodnotit silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby Cimbálové muziky Babí lom.

<b>Silné stránky (Strenghts)</b>	<b>Slabé stránky (Weaknesses)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zkušenosti a nadšení členů</li> <li>• existence občanského sdružení</li> <li>• dlouhodobé vztahy se zákazníky</li> <li>• široká nabídka služeb (široký repertoár, vystupování v kroji)</li> <li>• spolehlivost</li> <li>• důvěryhodnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nedostatečné hudební vzdělání některých členů</li> <li>• malá reklama a propagace</li> <li>• nízká aktivita při hledání nových zákazníků</li> <li>• malé prostory na zkoušení (nedostačující malá místnost)</li> <li>• neexistence hudebního nosiče</li> </ul>
<b>Příležitosti (Opportunities)</b>	<b>Hrozby (Threats)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zvýšení kvality hudební produkce</li> <li>• zajištění větší propagace</li> <li>• podpora domovské obce</li> <li>• rozšíření nabídky služeb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• velká konkurence</li> <li>• zvyšování nároků zákazníků</li> <li>• zvyšování nákladů (cestování)</li> </ul>

**Tabulka 6 SWOT analýza**

## **Návrhy a vlastní doporučení**

V této práci jsme se zabývali stanovením znaků spokojenosti zákazníků ve společnosti Cimbálová muzika Babí lom a následně jsme stanovili váhu těchto jednotlivých znaků. Na základě údajů z vyplněných formulářů a také na základě vlastní SWOT analýzy jsme pak mohli usuzovat, které znaky jsou pro zákazníky Cimbálové muziky Babí lom nejdůležitější a kde má tato společnost ještě rezervy. Reakcí na tyto skutečnosti jsou pak návrhy a vlastní doporučení.

Pokračováním této práce by pak mohl být dotazník, ve kterém bychom již přímo zjišťovali spokojenost zákazníků s touto společností. Dosud máme totiž pouze informace o tom, jakou váhu zákazníci přikládají jednotlivým vybraným znakům spokojenosti. Přesto z těchto dostupných informací a také na základě SWOT analýzy můžeme již navrhnout jistá doporučení pro zlepšení stávající situace této společnosti.

### **Návrhy vycházející z vyhodnocení vyplněných formulářů**

V následujících částech budou popsány návrhy na zvýšení spokojenosti zákazníka s ohledem na upřednostňované znaky spokojenosti zákazníka.

Podle vyhodnocených údajů je zřejmé, že zákazníci kladou největší důraz na slušné asertivní jednání ze strany muzikant. Slušnost by měla být samozřejmostí jak při domlouvání dané služby tak v průběhu vykonávání této služby. Dalo by se podotknout, že nejen v okruhu známých lidí by měli členové cimbálové muziky vystupovat slušně a asertivně, neboť musí mít neustále na mysli, že reprezentují svoji společnost.

O požadavku na zvýšení kvality produkce, kterému dotazovaní zákazníci dávají také velkou váhu, je pojednáno níže, neboť zároveň spadá i do vyhodnocení SWOT analýzy.

Jasně a dopředu stanovené požadavky a podmínky ze strany muzikantů jsou také jedním z rozhodujících faktorů, které ovlivňují spokojenost zákazníka. Hned při prvním kontaktu by měli členové společnosti jasně oznámit, jaké podmínky vyžadují. Nejedná se pouze o stanovení ceny za produkci nebo srozumitelné ceny za náklady spojené s cestováním. Může se jednat např. o požadavek pomoci při manipulaci s cimbálem, požadavek umístění muziky na podiu, požadavek na občerstvení apod. Se vším by měl být zákazník jasně a dopředu obeznámen, není-li tak, může snadno dojít k nedorozumění a tudíž nespokojenosti zákazníka.

Oblečení muzikantů cimbálové muziky v kroji je téměř samozřejmostí. Dotazovaní přikládají tomuto znaku značnou váhu. Mělo by být také samozřejmostí, že bude dodržena tzv. krojová čistota. Kroje by měli mít náležité součásti. Kroj by neměl být v žádném případě během vystoupení muziky žádným způsobem znehodnocován. Kroj může na mnohé hosty zákazníků působit exoticky, na první pohled zaujme, může značně podpořit celkový dojem z hudební produkce. Stává se určitou přidanou hodnotou a zároveň i jistou formou reklamy a propagace společnosti.

Pod pojmem "vyhovující časový rozvrh" si představíme adekvátní rozvržení času hudební produkce a přestávek. Je jasné, že několika hodinovou produkci nelze provést bez přestávek. Délka přestávek by měla být ideálně dohodnuta se zákazníkem, nebo alespoň dopředu stanovena. Tyto časové rozvrhy by pak měli být přesně dodržovány. Nemusí být pravidlem, že čím je delší doba hudební produkce a kratší přestávka je zákazník spokojenější. Někteří zákazníci ale mohou naopak vyžadovat od cimbálové muziky určitou flexibilitu a v případě zájmu přestávku oddálit, nebo naopak zařadit dříve. Zákazníci tomuto znaku spokojenosti přisuzují značný význam, je tedy



třeba mu věnovat dostatečnou pozornost a se zákazníkem tento bod projednat již před objednanou akcí.

Dostatečné nadšení muzikantů je na základě odpovědí dotazovaných znakem, který může dosti ovlivnit spokojenost s touto cimbálovou muzikou. Je mu ovšem přikládána menší váha než kvalitě produkce. Přesto není tato váha zanedbatelná. Nadšení bývá často chváleno. Někdy může natolik zaujmout, že diváci nevnímají případné nedostatky v kvalitě produkce. Jakou však poskytnout radu pro zvýšení nadšení? Najít odpověď není jednoduché, ale nabízí se: pozitivně motivovat jednotlivé členy a udržovat přátelské vztahy v kolektivu.

Přizpůsobení produkce momentálním požadavkům souvisí s časovým rozvrhem během produkce ale hlavně s repertoárem. Je vhodné nechat vstoupit zákazníka, popř. jeho hosty do tohoto procesu. Při hře cimbálové muziky je běžné, že si hosté přijdou poručit, kterou píseň má muzika zahrát. Většinou je samozřejmostí, že muzika vyhoví. Může se ale stát, i když je to poměrně nepravděpodobné, že si zákazník výslovně nebude přát, aby muzika vyhovovala požadavkům některých hostů (např. může se vyskytnout všem již známý opilý člověk, který bude dokola poroučet tutéž píseň). Je tedy vhodné se dopředu se zákazníkem domluvit, jakým způsobem v daných situacích reagovat. Schopnost přizpůsobit se momentálnímu dění vyžaduje také od členů cimbálové muziky určité zkušenosti. Měli by podle nálady hostů vhodně střídat písně ke zpěvu, tanci a poslechu. Měli by být ochotni prodloužit dobu produkce na základě žádosti zákazníka. Zabývat se touto problematikou považujeme za důležité, ačkoli v průzkumu dotazování přikládali větší váhu spíše jiným znakům. Snadno lez totiž dosáhnout nespokojenosti zákazníka, nevyhoví-li se požadavkům jeho hostů např. tím, že v momentě, kdy chtějí tančit, jim muzika zahraje táhlé písničky k poslechu.

Cimbálová muzika Babí lom dosud nevydala žádné CD. Podle dotazovaných zákazníků nemá existence CD velký vliv na spokojenost zákazníka. Vydání audio CD by však jistě sehrálo úlohu při propagaci a reklamě.

Existence webových stránek souvisí s dostupností kontaktů na společnost a celkově s informovaností. Potencionální zákazník by měl snadno nalézt webové stránky cimbálové muziky. Měl by na nich zjistit, jaké služby cimbálová muzika nabízí, také by měl zjistit, kdy je možné cimbálovou muziku vidět vystupovat a především by měl snadno na těchto stránkách vyhledat kontakty, např. číslo mobilního telefonu, e-

mailovou adresu. Ačkoli tomuto znaku spokojenosti zákazníci nepřisuzují velký význam, rozhodně má význam pro propagaci cimbálové muziky.

Někteří zákazníci nebo jejich hosté mohou vyžadovat zařazení moderních písní, ačkoli to není primární repertoár cimbálových muzik. Vzhledem k tomu, že podle našeho průzkumu nepovažují dotazovaní tento požadavek příliš za směrodatný, není třeba mu věnovat velkou pozornost, spokojenost zákazníka s cimbálovou muzikou se odvíjí od důležitějších prvků. Cimbálová muzika by přece jen měla být nositelem lidové kultury a prezentovat tedy lidové písně.

### **Návrhy vycházející ze SWOT analýzy**

Na základě SWOT analýzy jsme zjistili, jaké jsou silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby této společnosti. V následujících doporučeních se budeme zabývat příležitostmi a hrozbami. Ze skupiny příležitostí se jedná se o zvýšení kvality hudební produkce, zajištění větší propagace, podpora domovské obce, rozšíření nabídky služeb. Jako hrozby jsou pak uvedeny: velká konkurence, zvyšování nároků zákazníků a zvyšování nákladů.

Příležitost rozšíření nabídky služeb úzce souvisí s hrozbou zvyšování nároků zákazníků a velkou konkurencí. Jestliže se společnost nepřizpůsobí nárokům zákazníků, jistě se jim přizpůsobí její konkurence a tím se ještě sníží konkurenceschopnost dané společnosti. V posledním odstavci se tedy budeme zabývat všeobecnými návrhy, které budou zlepšovat služby zákazníkům a tedy vyhovovat jejich požadavkům a zároveň zvyšovat konkurenceschopnost.

**Zvýšení kvality hudební produkce** souvisí se slabou stránkou, kterou je nedostatečné hudební vzdělání jednotlivých členů. Jak vyplynulo z vyhodnocení formulářů, zákazníci přikládají kvalitě produkce hodně velkou váhu. Bylo by vhodné, aby společnost usilovala o zvýšení kvality produkce a to např. zajištěním hudebních kurzů nebo hodin hry na hudební nástroj pro jednotlivé členy (popř. hodin zpěvu). Jinou možností je zvýšit četnost zkoušek celé cimbálové muziky, nebo navázat spolupráci s odborným poradcem. Lze také určitým způsobem motivovat jednotlivé členy ke zvýšenému individuálnímu tréninku.

Pro zajištění si **větší podpory domovské obce** bychom doporučili poskytnout obci výhodnější podmínky při akcích, kdy využívají služeb této společnosti. Dále by mělo být samozřejmostí vždy obec dobře reprezentovat a případně dělat reklamu dalším různým akcím pořádaných obcí (např. na facebooku, na internetových stránkách apod.). Požadavky, které má společnost na obec, je pak nutné adekvátně prezentovat. Nebude-li obec o požadavcích vůbec vědět, tak jim samozřejmě nemůže nijak vyhovět. Z tohoto pohledu by se společnost měla snažit vznést požadavky např. na prostornější zkušebnu, nebo zajištění výstavní plochy na viditelném místě v obci.

Zajistit si **větší propagaci** lze různými způsoby. Cimbálová muzika Babí lom již využívá internetové stránky a sociální sítě, vizitky, plakáty, ohlášení akcí obecním rozhlasem, nebo regionálním rádiem. Na tomto místě je dobré upozornit, že na každém propagačním materiálu by měl být jasně uveden kontakt a adresa společnosti, případně i přehledná mapka. Aby se tak stala společnost pro zákazníka dostupnější. Tento propagační materiál se může týkat jak pouze této společnosti, tak např. domovské obce. Snahou společnosti by mělo být zadat své kontaktní údaje do co nejvíce regionálních propagačních materiálů.

Jednotlivé akce by také mohli být dále zveřejňovány v regionálních novinách. Zvýšení propagace by také mohla pomoci vývěska v domovské obci, kde by mohli být zveřejňovány fotografie a nejrůznější aktuality.

Nedílnou součástí je také ústní reklama a styk s veřejností. Žádný z členů by nikdy neměl opomenout, že reprezentuje tuto společnost a při vhodných příležitostech nabízet její služby. Největší ústní reklamou je pak jistě pochvala a doporučení od stávajícího zákazníka potencionálnímu zákazníkovi.

Na závěr se tedy budeme zabývat všeobecnými návrhy, které budou zlepšovat služby zákazníkům. Podkladem pro následující návrhy je pro nás publikace Foster (1, s. 7-23) a to konkrétně kapitola s názvem Jak zlepšit služby zákazníkům. Z této kapitoly jsme okrajově vycházeli a jednotlivá doporučení přizpůsobili tak, aby se co nejlépe hodily společnosti Cimbálová muzika Babí lom.

- Neplýtvat časem zákazníka. Dojde-li ke zpoždění, je třeba co nejdříve o něm zákazníka informovat a uvést dobu zpoždění. Nejhorší pro zákazníka bývá nejistota.
- Být snadno k zastižení. Zákazník by měl o společnosti snadno získat informace a kontakty na společnost.
- Být neustále k zastižení. Zvedat rychle telefon. Zaznamenat si číslo na zákazníka a zavolat mu, hned jak to bude možné. Volat zpět na zmeškané hovory. Pravidelně kontrolovat e-mailovou poštu, facebook apod.
- Nastane-li situace, že zákazník navštíví společnost přímo v místě její působnosti, měla by společnost pro tyto případy zajistit pohodlné čekání a sezení. Není na škodu zabavit zákazníka pohledem na výstavní plochu.
- Při transakcích zajistit hladký průběh, např. aby zákazníci nemuseli čekat. Mít vždy přesně rozepsané dané položky, mít připravené peníze na vrácení.
- Nechat zákazníky jednat po svém. Být flexibilní a přizpůsobit se jejich momentálním požadavkům.
- Mít znalosti o svém produktu. Členové cimbálové muziky by vždy měli vědět, o čem hovoří, měli by mít zejména hudební znalosti a znalosti z oblasti folkloru. Tohle je vyžadováno, aby nebyla narušená důvěryhodnost. Také není vhodné používat mnoho odborných výrazů, aby se zákazník necítil v nevýhodě.
- Správně zadávat objednávku. Každý z členů musí být dobře informován o podmínkách každé akce, aby nemohlo dojít k popletení objednávky. Může se jednat o čas, repertoár, oblečení.
- Zůstat v pohotovosti i po vykonání služby. Je zde třeba zvážit možnost zatelefonování zákazníkovi po akci a zjistit, zda bylo vše v pořádku. Nebo prostřednictvím elektronické pošty vyzvat ke zpětné vazbě a předejít tak případným dalším problémům. Vždy je v tomto případě nutné dopředu oznámit, že po akci zavoláme, abychom se přesvědčili, že zákazník dostal, co chtěl a případně, zda pro něho nemůžeme ještě něco udělat. (Pozor však, aby to nevyznělo jako nepříjemné vnucování se.)
- Řešit problémy okamžitě. Být vždy k zastižení. Přesvědčit se, že zákazník ví, jak se se společností může spojit.

- Usnadnit placení. Nabídnout formu bezhotovostní platby, popř. platby předem např. se slevou.
- Neúčtovat přehnanou cenu kvůli nesmyslným příplatkům. Je možné snižovat cenu oproti konkurenci. Vždy by však měla cena adekvátně odpovídat poskytnuté službě. Zákazník by měl vědět dopředu např. o ceně za cestovné, o ceně za přidanou určitou dobu hraní. Nedávat příplatek za oblečení v kroji a jiné nevhodné příplatky.
- Vždy dodat službu včas. Absolutně nepřipadá v úvahu měnit termín domluvené akce. Je také vhodné dopředu informovat zákazníka o případných změnách v sestavě cimbálové muziky. Nemůže-li cimbálová muzika z vážných důvodů dohodnutou akci odehrát, měla by vždy za sebe nabídnout náhradu a zavčas zákazníka informovat.
- Nabídnout záruku, která něco znamená. Touto zárukou může být např. taková dohoda že, pokud společnost nedodrží některou z podmínek (nebo ze stanovených znaků spokojenosti, kterým je přikládána největší váha), nabídne společnost např. slevu.
- Odměňovat zákazníka. Drobnými dárečky navíc mohou být propiska, zápisník, nálepka pro děti, kalendář, sladkosti, víno, plakát, tričko, CD, volné lístky na akci, přání k narozeninám, a také úsměv.
- Plánovat akce tak, aby se uspokojil co největší počet zákazníků. Bylo by vhodné na internetových stránkách vytvořit přehledný plán akcí, aby zákazník dopředu věděl, jestli má cimbálová muzika v daný termín volno a mohl v případě zájmu přizpůsobit termín své požadované akce.

## Závěr

Při zpracování své bakalářské práce jsem měl možnost hlouběji poznat společnost Cimbálová muzika Babí lom, o.s. a to zejména z hlediska spokojenosti zákazníka v této organizaci. Pochopil jsem, jak důležitý význam má zabývat se spokojeností zákazníka i v rámci neziskové organizace. Díky prostudování teoretických materiálů jsem se seznámil s nejrůznějšími možnostmi měření této spokojenosti, z nichž jsem pak některé využil pro svá zkoumání, která rozebírám v praktické části.

Díky práci na této bakalářské práci se ještě více prohloubil můj zájem o zvyšování spokojenosti zákazníka ve zkoumané cimbálové muzice, jejímž jsem členem. Velmi zajímavé bylo se společně s ostatními členy snažit vymyslet znaky spokojenosti zákazníka a tedy se vžít do role zákazníka. Společně jsme pak vybrali ty znaky, které se všem členům jeví jako nejvýznamnější, nebo u nichž měli členové zájem zjistit jejich váhu u zákazníků a poté porovnat se svými předpoklady. Zajímalo nás například, jakou váhu má kvalita produkce ve srovnání s nadšením muzikantů. Z pohledu folklorně zaujatých nadšenců nás pak také zajímalo, jakou váhu má u zákazníků zařazení moderní písně do repertoáru.

Vybrané znaky jsem pak rozepsal do formuláře, který byl rozeslán všem našim stávajícím zákazníkům. Po vyhodnocení výsledků z veškerých vyplněných formulářů jsme tyto pak mohli s členy cimbálové muziky porovnat s našimi předpoklady, což se ukázalo být velmi zajímavou diskusí. Většina našich předpokladů se však naplnila. Zejména členy poměrně uklidnilo, že váha znaku zařazení moderní písně do repertoáru je nejnižší. Znamená to snad, že většina zákazníků chápe cimbálovou muziku jako uskupení, které má spíše předávat lidovou kulturu? Doufejme, že ano. Byla by totiž škoda, aby lidová píseň ustoupila kvůli požadavkům zákazníků do pozadí.

Hlavním záměrem mé práce bylo nalézt mezery této cimbálové muziky v poskytování služeb zákazníkům a nalézt taková doporučení, která povedou ke zkvalitnění služeb a potažmo k výšení spokojenosti zákazníků. Myslím, že by moji bakalářskou práci mohli využít i jiné cimbálové muziky, minimálně jako inspiraci pro to, jak zlepšit služby svých zákazníků. Také by je tato práce mohla motivovat k tomu, aby se pokusily spokojenost svých zákazníků zjistit.

Pokračováním mé bakalářské práce by pak mohl být samotný výzkum spokojenosti zákazníků v Cimbálové muzice Babí lom, např. pomocí dotazníků, který by se již nezaměřoval pouze na váhu znaků spokojenosti zákazníků. Zkoumaná skupina zákazníků by pak mohla být také rozšířená o potencionální zákazníky.

## Seznam použité literatury

1. FOSTER, Timothy R. *Jak získat a udržet zákazníka: poznáváme svoje zákazníky*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, xii, 117 s. ISBN 80-722-6663-2.
2. ČSN EN ISO 9000 *Systémy managementu jakosti - Základy, zásady a slovník*. Praha. ČSNi. Březen 2002.
3. VACULÍK, Josef a Radim KEŘT. *Marketingové řízení I*. Pardubice, 2008. ISBN 978-80-7395-053-.
4. ZAMAZALOVÁ, Marcela. Spokojenost zákazníka. *Acta Oeconomica Pragensia*, 2008, roč. 16, č. 4, s. 76–82. ISSN 0572-3043.
5. NENADÁL, Jaroslav. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků: výstup z projektu podpory jakosti č. 4/4/2004*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004, 97 s. ISBN 80-020-1672-6.
6. HUTYRA, Milan a Barbora STIEBEROVÁ. Management jakosti: výstup z projektu podpory jakosti č. 4/4/2004. 3., přeprac. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 2007, 1 CD-R. ISBN 978-80-248-1484-1.
7. KOŽÍŠEK, Jan a Barbora STIEBEROVÁ. Management jakosti II: výstup z projektu podpory jakosti č. 4/4/2004. 3., přeprac. vyd. V Praze: České vysoké učení technické, 2010, 197 s. ISBN 978-80-01-04656-2.
8. ŠKARABELOVÁ, Simona. *Definice neziskového sektoru: sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS*. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005, 52 s. ISBN 80-239-4057-0.
9. REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5.
10. Zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník. In: Sbírka zákonů. 3.2.2012
11. Interní materiály občanského sdružení „Cimbálová muzika Babí lom, o.s.“



## Seznam tabulek

Tabulka 1 Rozdělení zákazníků.....	30
Tabulka 2 Rozdělení zákazníků podle účelu objednané akce .....	31
Tabulka 3 Afinitní diagram .....	33
Tabulka 4 Počet zákazníků v závislosti na počtu objednávek .....	36
Tabulka 5 Znak spokojenosti a jim přidělené body .....	38
Tabulka 6 SWOT analýza .....	39

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Metody definování znaků spokojenosti (5, s. 20) .....	16
Obrázek 2 Formulář pro stanovení vah znaků spokojenosti zákazníků .....	35
Obrázek 3 Graf váhy znaků spokojenosti zákazníků .....	37